

التـــدريب

و التـــدريس

الإبـــداعـــي

أكثر من ٢٠٠ طريقة ونصيحة وتمرين

للإبداع في التـــدريب والتـــدريس

د. طارق محمد السويدان

الفهرس

الصفحة	الباب	الفصل		الصفحة
	المقدمة	المقدمة		
	الباب الأول: الافتتاح	الفصل الأول	كفاءة المدرب	
		الفصل الثاني	كسر الحواجز	
		الفصل الثالث	التعارف	
		الفصل الرابع	الأهداف	
		الفصل الخامس	الإرشادات	
	الباب الثاني: إدارة الفصل أو الدورة	الفصل الأول	الإداريات والاستعداد	
		الفصل الثاني	إدارة الوقت	
		الفصل الثالث	إدارة المادة التدريبية	
		الفصل الرابع	إدارة النقاش	
		الفصل الخامس	الخروج عن الموضوع	
	الباب الثالث: تشجيع التعلم والمشاركة	الفصل الأول	الاستماع والانتباه	
		الفصل الثاني	التغيير والمقاومة	
		الفصل الثالث	تشجيع المشاركة	
		الفصل الرابع	مهارات الاتصال	
		الفصل الخامس	التحفيز	
	الباب الرابع: طرق التدريب	الفصل الأول	الوسائل السمعية والبصرية	
		الفصل الثاني	الألغـــاز	
		الفصل الثالث	الألعاب والتمارين	
		الفصل الرابع	المحاكاة	
		الفصل الخامس	طرق تدريبية	
	الباب الخامس: الختام	الفصل الأول	المراجعة	
		الفصل الثاني	التقييم	
		الفصل الثالث	الشهادات	
		الفصل الرابع	الهدايا	
		الفصل الخامس	ما بعد الدورة	
		الفصل السادس	إجابة التمارين	
	الخاتمة	الخاتمة		
	المراجع	المراجع		

المقـــــــــدمـــــة

التدريب والتدريس الإبداعي

الهدف العام : تزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات وتعريفهم بالسلوك اللازم للمدرب الجيد ، وكيفية الاعداد المتميز للعملية التدريبية والتدريسية .

الأهداف التفصيلية :

١- تعريف المشاركين بالمبادئ والأساسيات للعملية التدريبية والتدريسية وكيفية تعليم الكبار .
٢- تزويد المشاركين بالمعلومات عن أنواع التدريب والتدريس وكيفية ممارستها .
٣- اكساب المشاركين مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية والتدريسية .
٤- تعريف المشاركين بأنماط المتدربين والمتعلمين وكيفية التفاعل معهم .
٥- تطوير أداء المشاركين وأسلوبهم كمدربين ومعلمين .
٦- اكساب المشاركين جهازات اختيار وسائل التدريب والتدريس المتنوعة وكيفية اعدادها .
٧- رفع أداء المشاركين باستعمال أفضل لوسائل العرض والتقديم .
٨- تزويد المشاركين مهارات إعداد مواد تدريبية تدريسية متميزة وإعداد الحقيبة التدريبية والتعليمية الجيدة .
٩- تعريف المشاركين بكيفية تقييم التدريب ومتابعته .

التعليم والتدريس والتدريب مهمة عظيمة، فهي التي تساهم في نقل التجربة الإنسانية وتوارث الخبرات البشرية ، ولولاها لتوقف العلم الإنساني ولتجمدت الحياة ، ولما وصل البشر إلى المستوى المتقدم من التقنية والرفاهية والمدنية التي ينعمون بها اليوم.

وللتعليم والتدريب ثلاث مهام أصلية وأهداف جليلة هي:

أولاً : نقل المعلومات والمعرفة.

ثانياً : التدريب على المهارات وصقل القدرات.

ثالثاً : تعديل أو تغيير القناعات والأفكار ومن ثم تعديل السلوك.

ونلحظ اليوم أن الكثير من الفصول التدريسية والدورات التدريبية تكتفي بالهدف الأول فقط فتركز على توصيل المعلومة ولا تنتقل إلى تطوير المهارات والقناعات وهي المباشرة في تطوير الأداء وتفعيل إنسانية الإنسان وإنتاجيته.

وهناك مشكلة كبيرة وشائعة كذلك نجدها عند معظم المدرسين والمدربين، وبخاصة عند الذين لايزالون يقومون بتدريس نفس المادة لمدة طويلة قد تصل إلى ثلاثين سنة أو أكثر، وتتلخص المشكلة في الأسلوب الممل في نقل المعلومات والتدريب على المهارات بحيث يفقد الطالب انتباهه واهتمامه



الافـــــتـــــتـــــاح

الفصل الأول
كفاءة المدرب والمعلم

الفصل الثاني
كسر الحواجز

الفصل الثالث
التعارف

الفصل الرابع
الأهداف

الفصل الخامس
الإرشادات



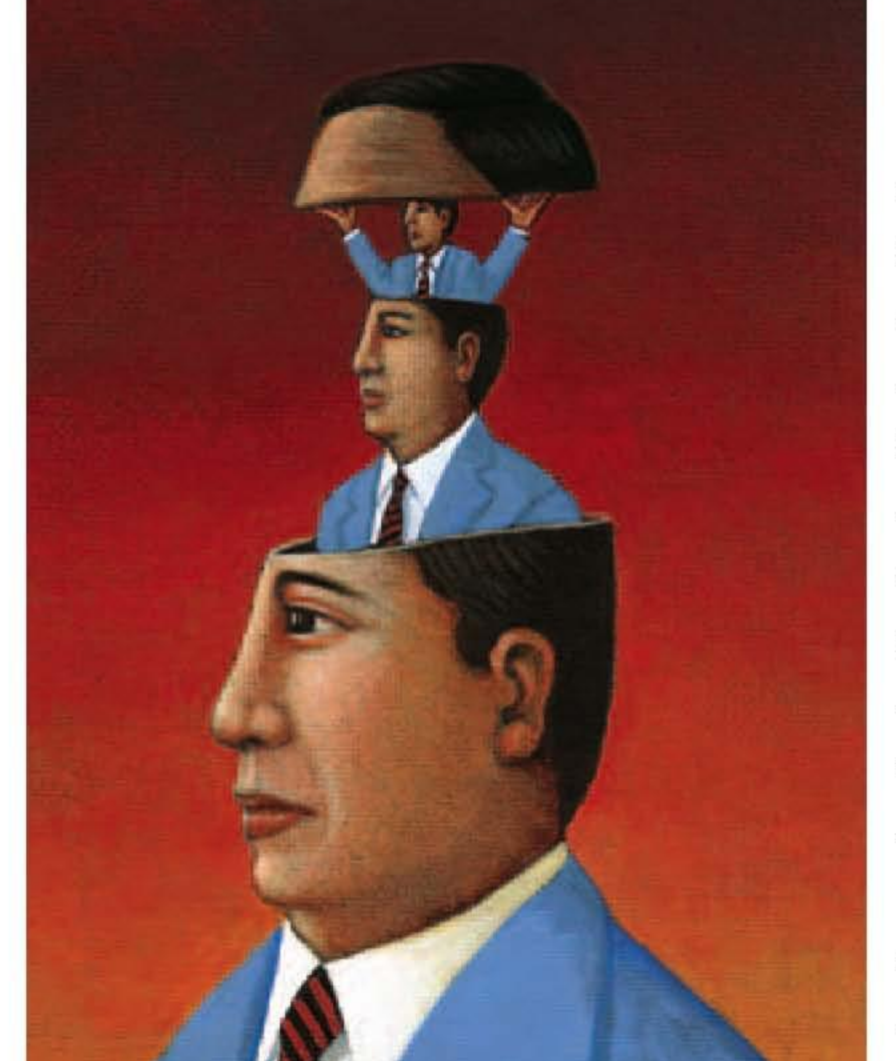
الفصل الأول

كفاءة المدرب والمعلم

تمرين 1 / 1

نضج المدرب أو المعلم

تقييم مستواك كمدرب أو مدرس والمراحل التي تمر بها في نضجك



تقول «سينثيا هاو ميرمان» (وهي مستشارة في سانت لويس) إنه "بالإضافة إلى تقييم مادة البرنامج ينبغي على المدربين إجراء تقييم مستمر لأدائهم". وتتمثل إحدى الطرق لتحقيق ذلك في تحديد مستوى نضجك والسعي إلى الحفاظ على هذا النضج من خلال التجربة والخبرة والتعليم".

تمرين 1/2

وفيما يلي أربع مراحل لتحقيق النضج، تقول ميرمان إن المدربين يمرون بها.

1 المدرب الصــغـيــر



يكون المدرب الصغير (الجديد) في البداية متوتراً وغير واثق من نفسه ويعتريه القلق والخوف، ولذلك ننصحه بالالتزام بمواد الدورة من كتب، وكتيبات تدريبية، والمادة التدريبية، ووسائل الإيضاح وأن لا يحاول الاجتهاد لأن ذلك سيزيده ارتباكاً.

2 المــدرب المــراهــق



يكون المدرب المراهق (سنة إلى ثلاث سنين خبرة في التدريب) متحمساً للتدريب، ويقوم هذا المدرب بتهيئة مكان التدريب بشكل مبالغ فيه، ويحب أن يبرز هو كبؤرة التركيز وموضع الاهتمام، وبسبب حماسه فقد يتجاوز الوقت المحدد للدورة كما يملأ الشرائح بالصور والكلام الكثير وهو يفترض أن الجميع يتميزون بنفس القدر من الحماس وأنهم معجبون به وبأدائه.

3 المــدرب الــنــاضــج



يقدّر المدرب الناضج (أربع إلى ٩ سنين خبرة في التدريب) الفترة الزمنية الكافية لكل مادة من برنامجه التدريبي، ويستعد جيداً ويصمم البرنامج التدريبي بشكل واقعي وتوزيع زمني مناسب، كما يتميز هذا المدرب بالثقة والهدوء والكفاءة.

4 المدرب الخــبــيــر



يواجه المدرب الخبير (١٠ سنين فأكثر) تحديات تتمثل في كيفية تحقيق الانسجام والتناغم والعمل المشترك بينه وبين المتدربين بشكل مستمر، ويؤمن بأن الغرض من التدريب هو تعزيز ما يسميه المتدربون «الحياة الواقعية» يعمل هذا المدرب جنباً إلى جنب مع المتدربين لتكييف البرنامج التدريبي ليكون قابلاً للتطبيق في الحياة الوظيفية والشخصية لكل فرد منهم، كما يطور برنامجه باستمرار ويضيف إليه الإبداع تلو الإبداع.

تمرين 2

١٦ سؤالاً لتطور المدرب والمعلم

المطلوب طرح ١٦ سؤالا حول مدى تطورك الذاتي كمدرب ومعلم

هل تحرز تقدماً متواصلاً كمدرب؟ من السهل أن تقع في حبائل الروتين، خاصة حين تقدم نفس الدورة لمدة طويلة، أو حين تقضي الكثير من وقتك في وضع وتقديم البرامج الجديدة ، في هذه الحالات قد يكون من الصعب أن تخصص وقتاً كافياً للتطوير الشخصي المستمر. اسأل نفسك الأسئلة التالية وضع درجة لنفسك على مقياس من واحد إلى عشرة. حلل إجاباتك ولاحظ درجتك في كل مجال من المجالات المختلفة، وقرر ماذا تستطيع أن تفعل لتحسين مواطن ضعفك، وماذا يمكنك عمله للاستفادة من مواطن قوتك، وإليك جدول تقييم تطورك الذاتي كمدرب:

العبارة	الدرجة
١- لدي العديد من الاهتمامات الخارجية والهوايات والميول.	
٢- أحاول باستمرار توسيع آفاقي الذهنية ومعلوماتي العامة.	
٣- أدرك الاتجاهات الحالية للتدريب وكيف يمكن تطبيقها على الدورات التي أقدمها وعلى المشاركين الذين أقوم بتدريبهم.	
٤- إلقائي جيد وأسعى جاهداً إلى التطور والتدرب والقراءة في الإلقاء والعرض.	
٥ - أبحث دائماً عن الأساليب الجديدة للتدريب .	
٦- أقرأ حتى الكتب التي تحوي المفاهيم الصعبة المتعلقة بالموضوع الذي أقدمه.	
٧- أمارس ما أقوم بتدريسه وأنصح به المشاركين ، وأطبقه في حياتي وعملي.	
٨- أدرس من واقع خبرتي الشخصية بقدر الإمكان بالإضافة إلى العلم النظري.	
٩- أبحث عن تمارين جديدة وأساليب مبدعة باستمرار .	
١٠- أستطيع أن أضع قائمة بعشرة نقاط تثير اهتمام طلابي.	
١١- أنا مطلع على مجريات الأحداث المحلية والعالمية.	
١٢- أقرأ بانتظام وبكثرة، وخمسين بالمائة من قراءتي في مجال تخصصي.	
١٣- أدرك مواطن الضعف التي أحتاج فيها إلى المزيد من التطوير.	
١٤- أحترم طلابي ، فأحضر تحضيراً جيداً لكل دورة ولو كانت مكررة.	
١٥- أقبل الأفكار من طلابي وأطرح أفكاري في المقابل وأتحاور معهم دون فرض رأيي عليهم	
١٦- أساهم في تعزيز قدرات طلابي وفي تطويرهم، ويهمني استفادتهم ونجاحهم .	

تخيل لو أن طلابك أو زملاءك سيقيمونك وفق هذه الأسئلة، فما هي الدرجة التي تعتقد أنهم سيمنحونها لك؟ درجتك الحقيقية ستكون بين تقييمك لذاتك وتقييم الآخرين لك.

تمرين 3

أهم صفات المدرب المعلم الفعال

عندما سئل عشرات المدربين عن أهم صفات المدرب أو المعلم الفعال، ذكروا صفات كثيرة، وإليكم نسبة الذين ذكروا كل صفة:

الصفة	النسبة
١- التفرغ	٨٥ ٪
٢- الحماس	٧٠ ٪
٣- الأمانة	٧٠ ٪
٤- مهارات الاتصال	٦٠ ٪
٥- اللطف والأدب	٦٠ ٪
٦- الإبداع	٦٠ ٪
٧- الاستماع	٦٠ ٪
٨- القدرة على الإقناع	٦٠ ٪
٩ - حسن المظهر	٦٠ ٪
١٠- الاهتمام بالآخرين	٦٠ ٪
١١- الحيوية	٥٠ ٪
١٢- الاستعداد	٥٠ ٪
١٣- النظام	٥٠ ٪
١٤- مراعاة الأفراد	٥٠ ٪
١٥- القدرة على التقييم	٤٠ ٪
١٦- المرونة	٤٠ ٪
١٧- الحكمة	٤٠ ٪
١٨- التنويع	٤٠ ٪
١٩- الصبر	٤٠ ٪
٢٠- حساسية المشاعر	٣٠ ٪



تمرين 4

أفضل مبادئ تدريبية تعلمتها

1 دع الجمهور يشارك ويعبر عن رأيه ويكتب ما تعلم.

2 اقسمهم إلى مجموعات عمل وأعطهم تمريناً ثم فترة نقاش ثم يقدم كل فريق تقريراً علنياً.

3 بسط المادة واعرض المادة الدسمة في الصباح.

4 كن مرنا، واستعمل تماريناً حيوية ومفيدة، (وفيها حركة جسدية ما أمكن).

5 تكلم بلطف ونادهم بأسمائهم، وأضهر احتراماً واضحاً لهم.

6 كن متحمساً للموضوع الذي تطرحه، وتحرك بينهم باستمرار.



تمرين

5 قوانين بايك للتدريب المتقدم

❖ بوب بايك أستاذ المدربين في أمريكا .



البالغون هم أطفال ولكن بأجسام كبيرة

أي أن الكبار يحبون اللعب مثل الصغار، ويمكن استغلال اللعب لتعليمهم.



الأفراد لا يناقشون المعلومات النابعة منهم

أي حاول أن تجعل المشاركين يقولون ما تريد أن تقوله أنت، وعندها لن يعترضوا.



تتناسب الاستجابة للتعليم مع ما تملكه من وسائل المرح

أي كلما كان جو التعليم والتدريب مرحاً زادت استجابة الحضور للتعليم، وتفاعلوا معه.



لا يتم التعليم إلا بعد تغيير السلوك

التعليم ليس إيصال معلومات فقط ولكنه في الحقيقة تغيير للسلوك والقناعات، فلا يتم التعليم إلا إذا تحول لواقع وممارسة.



ما يعرفه الوالدان يعرفه الأبناء

أي إذا تعلم المسؤولون وطبقوا ما تعلموه فسينتقل إلى الموظفين، بل سينتقل حتى إلى أسرهم.

تمرين 6 / 1

نحن نتذكر

١٠ - ١٥ ٪ مما نقرأه .

١٣ - ٢٠ ٪ مما نسمعه .

٢٥ - ٣٥ ٪ مما نراه .

٥٠ - ٧٥ ٪ مما نسمعه ونراه .

٦٠ - ٨٠ ٪ مما نقوله .

٨٥ - ٩٥ ٪ مما نقوله ونفعله .

(ومن هنا ندرك أهمية
المشاركة والتطبيق)

قانون كونفوشيوس

فيلسوف صيني

قل لي وسوف أنسى

أرني ولعلي أتذكر

أشركني وسوف أفهم

٤٥١ قبل الميلاد

تمرين 6/2

آداب المـــــــدرب

هذه مجموعة من الآداب التي تعكس الخلق الحسن كما تعلمتها من خلال التعامل مع الناس وبالذات خلال الدورات والتدريس :-

١ - احرص ألا تقاطع أحداً .

٢ - لا تقل (انتهى الوقت) ولكن قل (شكراً) أو (أحسنتم) ونحوها .

٣ - لا تصدر أوامراً، بل اطلب بلطف (لو تكرمتم بتعبئة الاستبيان في صفحة....) بدلاً من (عبؤوا ...) .

٤ - تجنب الاستهزاء بأحد من الحضور ، حتى لو أخطا أو تصرف بسذاجة.

٥ - تجنب الكلام في السياسة وإن كان ولا بد فبشكل غير مباشر وبدون أسماء .

٦ - لا تتعامل مع الحضور وكأنهم في فصل فأنت تمارس التدريب وليس التعليم .

٧ - لا تحرج أحداً ، فلا تصر على أحد أن يتكلم أمام الناس أو يعبئ الاستبيان أو لا يخرج من القاعة أو يجيب على سؤال معين بل كن مرناً دائماً .

٨ - ابتعد عن الحديث وكأنك أستاذ لهم، بل اجعلهم يشعرون بأنك واحد منهم وحريص على الاستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم .

٩ - لا تتردد في قول لا أدري فهذا خير من الإجابة الخاطئة أو غير المقنعة .

١٠ - كن أنيقاً فالناس لا تهتم بالمخبر فقط وإنما يؤثر عليهم المظهر كذلك .

١١ - مهما كانت المادة كبيرة والوقت قصير فاحرص ألا تعرض المادة بسرعة كبيرة فإن الهدف هو تمكن الحضور من المعلومات والمهارات وليس تفريغ ما عندك ، وليس بالضرورة أن تنتهي كل التفاصيل بل أعرض المهم فقط.

١٢ - خالط مستمعيك ، فلا تأتِ متأخراً ، ولا تغادر مبكراً ، ولا تجلس منفرداً في فترات الراحة .

١٣ - كن صبوراً في التعامل معهم فبعضهم لديه مقاومة للتغيير أو التعلم ويحتاج لشيء من الوقت .

١٤ - تجنب النكت أو المتعلقة بقبيلة أو بصنف من الناس فهي قد تسبب حساسية لدى البعض .

١٥ - احترم الوقت فلا تبدأ متأخراً ولا تؤجل الراحة إلا بعد استشارتهم ، ولا تختصر وقت الراحة إلا بموافقتهم الجماعية .

١٦ - احرص أن تكون أسماء الحضور أمامهم وحاول أن تحفظها وتستعملها فهذا سيساعد على تنمية العلاقة الشخصية، بينك وبينهم.

١٧ - تدخل إذا حاول أحد الحضور الاستهزاء بآخر أو تقليل دوره أو تجرأ عليه فمن مهامك حماية الضعيف ومنع المشاكل .

١٨ - شجع الاندماج والتعارف بين المشاركين .

١٩ - انقل المشاكل الفردية إلى المجموعة وخذ رأيهم بحلها حتى لا يصبح النقاش شخصياً بينك وبين أحد الحضور .

٢٠ - لا تخرج بعد انتهاء الدورة أو الدرس مباشرة بل خصص نصف ساعة إلى ساعة للاستشارات والأسئلة الشخصية.



الفصل الثاني

كسر الحواجز

تمرين 7 / 1

مقايضة البطاقات

قبل بداية الجلسة الافتتاحية للبرنامج بوقت كاف قم بإعداد مجموعة كبيرة من البطاقات قياس ٣ × ٥ بوصة (بواقع حوالي ٤ - ٥ بطاقات لكل مشارك) وبحيث يكتب على هذه البطاقات بعض الجمل الموجزة المتعلقة بموضوع محدد يعرفه المشاركون، مثل الاتصال أو القيادة أو القيم أو سمات الشخصية أو فلسفة الإدارة. بعد ذلك نطلب من كل مشارك التقاط أربعة بطاقات عشوائياً ثم يحاول أن يتبادل بطاقاته مع المشاركين الآخرين. والهدف النهائي هو أن يحاول كل مشارك قدر الإمكان الحصول على أربعة بطاقات يتفق تماماً مع ما فيها. ولا مانع من مقايضة بطاقتين مقابل بطاقة واحدة فقط.



ملاحظات:



1. من الطبيعي أن يحصل بعض المشاركين على بطاقات لا يمكنهم مقايضتها.
2. عند إعداد البطاقات، حاول استخدام جمل تشمل طائفة متنوعة من الآراء حول أحد الموضوعات المحددة على سبيل المثال إذا كان الموضوع الذي اخترته يتصل (بالعلاقات) فإنه يمكنك صياغة جمل مثل هذه.

تمرين 7/2

جمل البطاقات

أحب كل الذين ألتقي بهم

أفضل العلاقة مع الجادين

أحب بناء علاقة مع المشهورين

أفضل العلاقة مع المرحين

التوافق في الهوايات معي هو أهم معايير اختيار الأصدقاء

أفضل العلاقة مع الرياضيين

لا أحب العلاقة مع الذين يضيعون وقتي

أفضل العلاقة مع الذين يحبون الفن

النزاهة هي الشيء الأهم في الصديق

أفضل العلاقة مع الذين لهم تذوق للطعام

أفضل مصادقة من يقرأ كثيراً

أفضل العلاقة مع المتدينين

أفضل العلاقة مع المغامرين

أفضل اختيار صديق يحب السفر

لا أحب بناء علاقة مع الذين يصدرون أوامراً حتى للخدم

لا أحب العلاقة مع المتشدد على نفسه

أفضل العلاقة مع قليلي الكلام

أفضل من يوافقني في الطباع

أفضل بناء علاقات مع أبناء البلاد الأخرى

أفضل بناء علاقات مع أبناء بلدي

أفضل العلاقة مع الأغنياء

لا أحب الصداقة مع من لا يهتم بمظهره

تمرين 12

جـــد شـــخـــصـــاً

ابحث عن من تنطبق عليه صفات معينة لتتعرف عليه

لا يساعد النشاط الافتتاحي المختصر في بداية برنامج التدريب دائماً على معرفة الناس لبعضهم بالطريقة التي يرغبون بها. بينما يساهم أسلوب الصيد البشري الذي طورته «إيفون جونسون» على التعارف بشكل ممتع.

تعطي «جونسون» كل مشارك قائمة بعشرين بنداً، ثم تمدد وقت الاستراحة الصباحية العادية خمس دقائق أخرى كي يجد المشاركون الأشخاص الذين يماثلون طلبات البنود. يمكن لهذه البنود أن تشمل على سبيل المثال:

١- جد شخصاً يكون شهر ميلاده نفس شهر ميلادك.

٢- جد شخصاً يحب أن ينام مبكراً .

٣- جد شخصاً فناناً ، وحدد نوع فنه .

٤- جد شخصاً لديه نفس نوع سيارتك .

٥- جد شخصاً له نفس هوايتك.

٦- جد شخصاً زار عدداً من البلاد أكثر من جميع المتدربين الآخرين .

٧- جد شخصاً لديه مكان إجازة مفضل، واعرف لماذا هو مفضل لديه؟

٨- جد شخصاً له نفس تخصصك.

٩- جد الشخص الذي عمل في شركته أطول فترة والشخص الذي عمل أقصر فترة.

١٠- جد شخصاً تنقّل أكثر من غيره في المناصب.

تمرين 15

لغز النقود السهلة

- يمكن استعمال هذا التمرين لكسر الحواجز.
- ضع الجدول أدناه في مربع شفافية للعرض بالجهاز العلوي.
- اطلب من المشاركين شرح كيف حدث ذلك ؟

- ناقش الحضور حول الأسئلة التالية :

١- هل أدهشتكم النتيجة ؟
٢- هل من السهل خداع الناس ؟
٣- كيف نحمي أنفسنا من مثل هذا الخداع ؟
٤- هل حماية النفس من هذا الخداع تحتاج إلى تخصص أو خبرة ؟

افترض أن لديك وديعة في البنك قيمتها ٢٥٠٠ دولار وقمت بالتالي :

سحب	الرصيد
١٠٠٠ دولار	١٥٠٠
٧٥٠	٧٥٠
٤٥٠	٣٠٠
٣٠٠	٠
المجموع ٢٥٠٠	المجموع ٢٥٥٠

الربح ٥٠ $ ، افعل ذلك عشر مرات لتربح ٥٠٠ $ فكيف تفسر ذلك؟!





التعارف

تمرين 21

التعريف ببطاقة الاسم

استعمال بطاقة الاسم للتعريف بالمزايا والهوايات

"لم تعد البطاقة التي تحمل اسمك موجودة من أجل حمل اسمك فقط" بل لها أهداف أخرى. هذا ما تقوله لوري هول للمشاركين في دوراتها. تطلب هول من المشاركين كتابة اسمهم واسم شركتهم وعملهم وميزة شخصية واحدة (مثل منظم أو متحمس أو مستمع جيد..) وهواية واحدة (قراءة، كرة قدم، فن تشكيلي..) على بطاقاتهم.



الأسم: ناصر علي محمود
الرقم: ٢٥٦٩٩٦٤٥٧٧٢٤٥
الجنسية: عربي جزائري
الصفة: مدير علاقات عامة
جهة العمل: ألفا بيت للتسويق
الهواية: رياضة جري وكرة طائرة
ميزة الشخصية: منظم
تاريخ الإلتحاق: ٣-٥-٢٠٠٣م

وعند تقديم المشاركين لأنفسهم يشيرون إلى ميزتهم وهواياتهم بالإضافة إلى أسمائهم. ومع استمرار عمليات التعريف يبحث الناس طبيعياً عن نقاط التشابه بينهم، ثم ينظم الناس أنفسهم في مجموعات وفقاً للمزايا المقدمة.

تمرين 22

ورقـــة التـــعـــريف

قيام الناس بتعريف بعضهم يساهم في بناء العلاقات وكسر الحواجز



تجعل «دينيس ماكغنلنفراي» المشاركين ينقسمون إلى أزواج ثنائية يجريان مقابلات مع بعضهما ويسجلان المعلومات التي يجمعانها على ورقة كبيرة.



يقسم كل مشارك الورقة إلى أرباع ويسجل المعلومات كما يلي:

اليمين الأعلى: الاسم والمنصب. **الشمال الأعلى:** معلومات عن تعليم الشخص وخبراته . **اليمين السفلي:** الهوايات والميول. **الشمال السفلي:** توقعات المشارك من التدريب.

وبعد أن ينتهي المشاركون من إجراء المقابلات يعلقون الأوراق (ورقة عن كل مشترك) ويقدم كل مشارك شريكه بينما الشريك يقف بجانب ورقة التعريف به.



الأهداف

تمرين 33

صياغة الأهداف

أسلوب ABCD لتحديد الأهداف

يقول «أرثر جونسون» أن البدء في أي برنامج بأهداف محددة ومعروفة أمر ضروري لأي مدرب، إذ أنه بدون أهداف يمكن للمحاضرات أن تصبح بلا جدوى، أما الأهداف الغامضة أوالعامة فكلاهما تشوش تفكير المشاركين حول ما الذي سيتم تحصيله من الدورة أو البرنامج.



ويضيف «جونسون» أنه من أجل تجنب هذه المشاكل فعليك إعادة صياغة أهدافك بطريقة توضح للمتدربين ما هي المعلومات التي سيتعلمونها أو المهارات المحددة التي سوف يكتسبونها عند نهاية البرنامج.
فبدلاً من قول : "في هذه المحاضرة سوف تتعلمون عن المستشفيات"، قل "في نهاية المحاضرة سوف تكون قادرين على تعداد أقسام المستشفى والمهام المحددة لكل منها".

وهناك طرق عديدة مقبولة لكتابة أهداف المحاضرات، ومن بين الأساليب التي يستخدمها جونسون نظام ABCD الذي يستطيع توضيح النتائج المرغوبة كالتالي:

الجمهور (Audience) : إلى من تحديداً توجه كلامك؟

السلوك (Behavior) : ماذا أريد منهم أن يعرفوا في نهاية المحاضرة؟ و ما هو السلوك المتوقع منهم بعد ذلك؟

الظروف (Conditions) : كيف سأعرف أنهم فهموا المعلومات أو اكتسبوا المهارات؟ كيف سأمتحنهم؟

الدرجة (Degree) : ما مدى الإتقان الذي أريد من الجمهور أن يخرج به في نهاية المحاضرة؟

تمرين 34

التصويت المتعدد

تحديد أولويات الدورة من قبل المتدربين

التصويت المتعدد أسلوب رائع عندما يكون لدى المشاركين قائمة يريدون ترتيبها حسب الأولوية وينفذ هذا الأسلوب بالطريقة التالية: إذا كان لديك قائمة من ١٨ بنداً، قسم القائمة على ثلاثة والجواب بالطبع (٦) وهذا يعطيك عدد الأصوات المسموح بها لكل شخص.





يصوت كل شخص لستة بنود يصبح لديك فكرة عن أولويات المشاركين. ويمكنك أن تكرر العملية مع أعلى تسع بنود في القائمة وإعطاء المشاركين ثلاثة أصوات، وهكذا إلى أن تصل إلى أهم ٣-٥ بنود بالنسبة لأعضاء المجموعة.

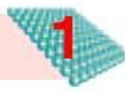


الإرشــــــادات

تمرين 39
2

الاســـتـــعـــداد

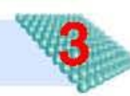
أرسل للمشاركين قائمة حول طرق الاستفادة القصوى من البرنامج



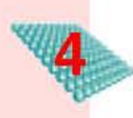
1 اكتب قائمة بالـ ....



2 حدد ....
أريدهم أن .... مايـلي
أريدهم أن .... بما يلي
أريدهم أن .... مايـلي



3 اجمع .... أكثر مما تحتاج أن تستعمل



4 خطط لـ ....
أ- الفت ....
ب- عرف بالـ ....
ج- كيفية الانتقال إلى .... الموضوع

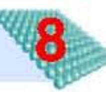
5 خطط لكيفية .... الدرس
أ- حدد .... الرئيسية
ب- حدد
١- طريقة ....
٢- كيفية .... الحضور
٣- مراجعة النقاط ....
٤- كيفية .... من نقطة إلى نقطة

ستجد الإجابة في صفحة



6 خطط للاستفادة .... من الموضوع
أ- الفوائـ .... لكل مشارك
ب- كيفية .... العملي

7 حدد الأنشطة التي ستنقلنا للدرس ....



8 .... كل أوراقك ووسائلك



9 تأكد من .... الغرفة



إدارة الفصل أو الدورة

الفصل الأول
الإداريات والاستعداد

الفصل الثاني
إدارة الوقت

الفصل الثالث
إدارة المادة التدريبية

الفصل الرابع
إدارة النقاش

الفصل الخامس
الخروج عن الموضوع



الإداريات والاستعداد

تمرين 49

المصباح الخلفي

عدم وجود مفتاح متدرج الإضاءة لا يوجب أن يترك المشاركين في الظلام

يوجد العديد من القاعات المستخدمة في التدريب غير مصممة لعقد الجلسات التدريبية. فعلى سبيل المثال: لا يوجد في بعض الغرف إضاءة بمفاتيح متدرجة (التي يمكن من خلالها التحكم في درجة الإضاءة). وقد وجد ريكي بيك (مساعد التدريب في شركة كي ماجي للفحم) طريقة بسيطة لحل تلك المشكلة، فبدلاً من تعتيم الغرفة تماماً لعرض الأفلام والشرائح، كان بيك يضع مصباحاً خافتاً في الزاوية الخلفية للغرفة لإصدار الضوء أثناء إغلاق الأضواء الرئيسية. ويمكن إضاءة المصباح في بداية البرنامج ليظل مضاءاً باستمرار فيعطي الضوء الكافي للكتابة عند تعتيم القاعة أثناء عرض الأفلام والشرائح.



تمرين 50

تحسين الإنارة

يمكن تحسين الإضاءة بشكل ملحوظ في كثير من غرف التدريب

ألق نظرة ناقدة على الأضواء كلما استخدمت غرفة تدريب جديدة. لا تفترض أبداً أن الإضاءة في الغرفة هي نفس الإضاءة التي يجب استخدامها أثناء التدريب وتذكر أنه بإمكانك تحسين الإضاءة في معظم الأحيان. وتذكر أنه من الضروري التركيز على المنطقة التي سيقف فيها المتحدث. فعلى سبيل المثال: يمكن فك الأضواء من السقف وتبديلها بأضواء موضعية قابلة للضبط والتحريك. أما الأضواء الكشافة فيمكن إعادة ترتيبها لتركيز المزيد من الضوء على المدرب، وانتبه إلى أن من الأمور التي تشتت انتباه المشاركين عدم القدرة على رؤية تعبيرات وجه المدرب. ومما يزعج المدرب شعوره بانحصاره في مساحة ضيقة بسبب عدم قدرته على تجاوز منطقة ضيقة منارة بشكل جيد وما حولها مظلم بحيث يصبح وجهه عبارة عن لوحة مظلمة إذا تحرك لمسافة خطوات.



الفصل الثاني

إدارة الوقت

تمرين 51

إشارة المرور

التذكير بالوقت دون مقاطعة



عندما تعمل مجموعات صغيرة في نشاط ما لوقت محدد سابقاً فمن المفيد أن يقوموا بتوقيت النشاط بأنفسهم بدلاً من مقاطعة المجموعات لتذكيرهم بكم بقي لهم من الوقت.

تستخدم جودي جينسين نموذجاً من ثلاث صفحات على شكل إشارة ضوئية حيث تظهر الصفحة الأولى الضوء الأخضر والثانية الضوء الأصفر للتحذير والثالثة الأحمر. تضع جينسين الأوراق في مكان بارز وتقلب الصفحات في أوقات محددة. وتقوم أحياناً بتحديد الوقت المتبقي على صفحة الضوء الأصفر، على سبيل المثال "باقي خمس دقائق".

توضح في البداية أن الضوء الأخضر يمثل المدة المخصصة للنشاط، والأصفر يمثل الاستعداد للانتهاء، ويمثل الضوء الأحمر وقت المراجعة والتقييم.

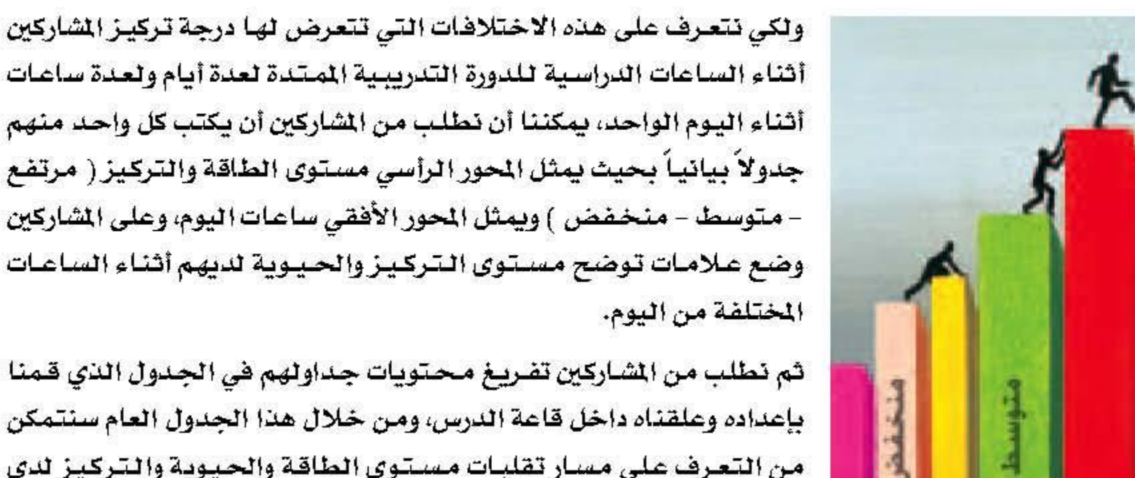
تقول «جينسين»: إن التوقيت الذاتي يساعد المشاركين على تحمل مسؤولية تنظيم الوقت .

تمرين 55

الوقت والتـــركـــيـــز

دع مستوى الطاقة والحيوية لدى الحضور يحدد الإيقاع المناسب للجلسة التدريبية

يتعرض مستوى الطاقة والحيوية لدى الحضور لبعض التقلبات، ومن ثم ينبغي أخذ هذه التغيرات في الحسبان عند انتقاء الأساليب والمناهج والمحتويات التي تستخدمها.



ولكي نتعرف على هذه الاختلافات التي تتعرض لها درجة تركيز المشاركين أثناء الساعات الدراسية للدورة التدريبية الممتدة لعدة أيام ولعدة ساعات أثناء اليوم الواحد، يمكننا أن نطلب من المشاركين أن يكتب كل واحد منهم جدولاً بيانياً بحيث يمثل المحور الرأسي مستوى الطاقة والتركيز (مرتفع - متوسط - منخفض) ويمثل المحور الأفقي ساعات اليوم، وعلى المشاركين وضع علامات توضح مستوى التركيز والحيوية لديهم أثناء الساعات المختلفة من اليوم.

ثم نطلب من المشاركين تفريغ محتويات جداولهم في الجدول الذي قمنا بإعداده وعلقناه داخل قاعة الدرس، ومن خلال هذا الجدول العام سنتمكن من التعرف على مسار تقلبات مستوى الطاقة والحيوية والتركيز لدى المشاركين ومن ثم تحديد الأوقات التي ينخفض فيها هذا المستوى بحيث نحتاج إلى بعض المنشطات أو إلى استراحة قصيرة حتى نستأنف بعدها بتركيز أكبر وحيوية أفضل.

وفيما يلي بعض الخطوط الإرشادية العامة:

- ساعات الصباح الباكر هي أفضل وقت للمدرب أو المعلم لاستخدام تمارين قصيرة وسريعة.
- الساعات التالية من الصباح هي الأفضل لمناقشة القضايا الصعبة وذلك لأنه الوقت الذي يكون التركيز والانتباه فيه في أعلى مستوياته.
- منتصف الصباح هو الوقت الأمثل لممارسة الأنشطة الجماعية.
- قبل الظهر تفيد المشاركة في بعض الأنشطة في مقاومة الخمول الذي عادة ما نصاب به في تلك الفترة. وفي هذه الفترة يفضل اعتماد أسلوب الاستراحات القصيرة الكثيرة بدلاً من اتباع الأسلوب التقليدي لاستراحة واحدة طويلة في منتصف تلك الفترة.
- بعد الظهر تمارين جماعية أو تمارين فرق.

تمرين 58

اختتم قبل نصف ساعة

التخطيط وكأن الصف ينتهي في وقت مبكر قليلاً يسهل الختام بشكل شامل

من الأمور التي يكرهها المشاركون هو عدم انتهاء الدورة في الوقت المحدد، ولحل هذه المشكلة (حاول التخطيط) وكأن الدورة تنتهي قبل ٣٠ دقيقة من الوقت الرسمي والتزم بهذا الجدول الزمني، وفي الدقائق الثلاثين المتبقية تستطيع أن تلخص وتختم بصورة فعالة برنامج التدريب، كما يمكنك أن تعطي المشاركين بعض الوقت لإنهاء تقييمهم للدورة والمغادرة في الوقت المحدد.

تمرين 59

الساعة الصغيرة

إزالة التشويش باستعمال ساعة صغيرة عوضاً عن الساعات الكبيرة



هناك أمور صغيرة تشوّش تركيز المشاركين وتلهيهم عن التدريب ومنها أن يقوم المدرب بالتحديق في ساعة يده أو ساعة الحائط. فهي تجعلهم أكثر إدراكاً للوقت- هل نحن على الوقت؟ هل تأخّرنا؟ هل اقترب موعد الفاصل؟ لذا ضع ساعة صغيرة فوق جهاز العرض بحيث يمكنك وحدك رؤيتها وليس المشاركين. وعند القيام بتغيير الصور، يمكنك أن تعرف الوقت بدون أن يشعر الحضور بذلك.



إدارة المادة التدريبية

تمرين 60

أين تجد المعلومة

معرفة مكان الإجابة يختصر نصف معركة التدريب

شد انتباه المشاركين في بداية البرنامج وأرح بعض المتدربين القلقين بإخبارهم أنهم ليسوا بحاجة لمعرفة كل شيء.

ومن طرق إزالة التوتر في بداية الدورة هو إخبار المشاركين أنك تريدهم جميعاً أن يكونوا مثل إينشتاين، سئل إينشتاين مرة عن رقم هاتفه فقال: "لا أعرفه، ولكني أعرف أين أجده".

عندما يدرك المشاركون أن جزءاً كبيراً من التدريب يتركز على معرفة أين وكيف تجد ما تريد (وليس بالضرورة حفظه) عندها سيشعرون براحة كبيرة.

ولكي تعزز هذه النقطة أثناء فترة البرنامج قم بالتفريق بين ما يجب أن يتعلموه وما يمكن أن يبحثوا عنه عندما يحتاجونه خلال حديثك باستمرار.

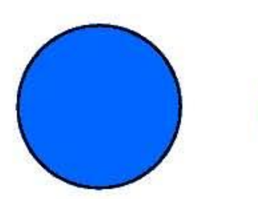
تمرين 61

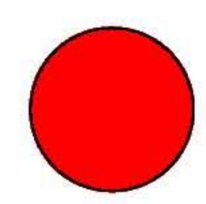
الدوائر اللاصقة

أسلوب لمعرفة المواد الهامة

يمكن استخدام الدوائر الملونة الصغيرة (مثل تلك التي تستخدم لترقيم الملفات) لتحديد الأماكن الهامة في كتب الدورات أو ملفات التمارين، وللتنبيه على المواد الهامة قم بتوزيع شرائط من الدوائر اللاصقة الملونة على كل طاولة بحيث يمكن للمشاركين وضع دائرة ملونة على هامش الصفحة عند مرورهم على معلومة مهمة.

ويسهل هذا الأمر على المشاركين فيما بعد تصفح كتاب التمارين واختيار الأمور الهامة والاقتراحات الجيدة الممكن استخدامها.





تمرين 64

المادة الملونة



تنظيم مادة الدورة حسب الألوان تجعلها سهلة الاستخدام

تقول مارجوري باست (وهي استشارية أمريكية) إن إعداد مادة الدورة أو الفصل باستعمال صفحات مرقمة وتفريق المواضيع بواسطة أوراق ملونة يسهّل الترتيب على المشاركين . عندها يمكن للمشاركين الرجوع للقسم المطلوب أو مراجعة المادة حسب رقم الصفحة وبما أن كل موضوع له لون مختلف فيمكن تحديد مكان المادة المناسبة بشكل أسرع وأسهل .

تمرين 65

المادة المرتجلة

تسجيل الملاحظات على المواد المرتجلة تؤدي إلى تحسين العملية التدريبية

كلما ازدادت خبرتنا كمدربين ومعلمين كلما كان هناك ميل إلى "الابتعاد عن النص المكتوب"، واللجوء إلى الارتجال والتلقائية مما سيجعل الأداء أكثر حيوية وتشويقاً أثناء المحاضرات، ولكن يجب أن لا يكون ذلك على حساب تغطية المحتوى الأساسي. ولضمان تغطية المحتوى، ينبغي عليك تدوين ملاحظاتك على ورقة قريبة منك كل ٣٠ دقيقة أثناء الحلقة الدراسية، ومقارنة ما قمت بالتخطيط له مع ما تم تغطيته بالفعل، وحدد إذا كان ما تمت تغطيته أكثر أهمية مما كان مخططاً له أم لا.

قارن ما دونته من ملاحظات كل ثلاث أو أربع مرات تقوم فيها بإدارة الدورة، وحاول أن تتساءل هل هناك مشكلات شائعة؟ أو أن هناك أجزاء من الدورة غير واضحة؟ أم أن المشاركين يبدو عليهم عدم الاستيعاب؟ وقد يؤدي هذا إلى إعادة تصميم الدورة بالكامل. فكر في نقل الأفكار التي اتضح لك صعوبتها إلى فترة الصباح الباكر بدلاً من بعد الظهر، وذلك لمنح المشاركين الفرصة لاستيعاب تلك الفكرة الصعبة حين تكون أذهانهم أكثر تفتحاً في الصباح.

هذا النوع من المراجعة سيؤدي إلى نتائج ممتازة من حيث متابعة المشاركين في التدريب وتحسين فاعلية تدريبك بشكل مستمر.



إدارة النقاش

تمرين 66

مزق البطاقة

استخدام البطاقات كجهاز فوري لمتابعة المعلومات



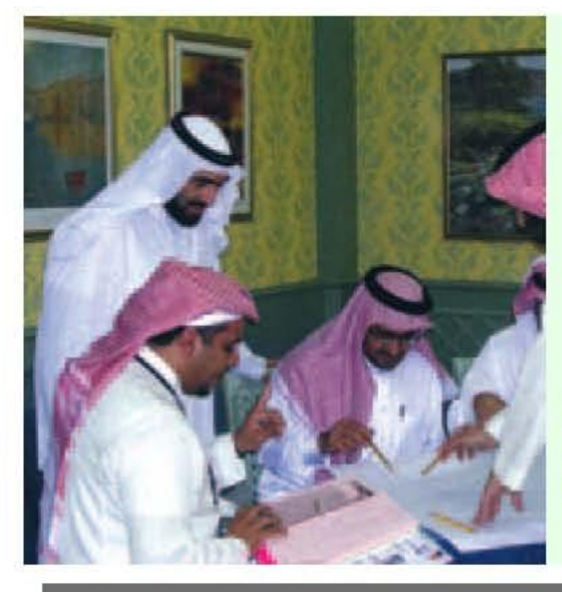
تطلب ليندا غلانتز (المدربة في شركة أكاشيا في العاصمة الأمريكية واشنطن) من المشاركين كتابة أكبر المشاكل التي يواجهونها في موضوع الدورة على بطاقات والاحتفاظ بهذه البطاقات معهم أثناء الدورة، وعندما يتعلمون شيئاً يساعدهم على حل المشكلة يقطعون البطاقة ويرمونها في الهواء. عندها توقف غلانتز الدرس فوراً لتسمع ما هي المشكلة والتي توصل ذلك الشخص إلى حلها، وقد يؤدي ذلك إلى تمزيق بطاقتين أو ثلاثة من قبل أشخاص آخرين انتبهوا إلى حل المشاكل التي كتبوها. ويساعد هذا التمرين على جعل المشاركين يفكرون باستمرار في كيفية تطبيق مادة الدورة لحل مشاكلهم.

تمرين 67

ثلاثة تكتيكات بسيطة

تحسين التدريب في المجموعات الصغيرة

نقدم لك هذه التكتيكات الثلاثة لتحسين تدريب المجموعات الصغيرة:



- احرص على وجود كرسي فارغ تجلس عليه وتضع نفسك في نفس المستوى البدني والنفسي للمشاركين.
- بين فترة وأخرى أربّت بخفة على كتف أو ذراع بعض الحضور لتزيد من تفاعلهم معك.
- تذكر أن تتوقف عن الكلام من فترة لأخرى وجرب فترة صمت بعد توجيه سؤال لتتيح للناس فرصة في صياغة الإجابة.

تمرين 68

حرك الكرة

إبقاء الكرة متحركة يوضح تأثير الأسئلة المفتوحة

"إبقاء الكرة متحركة" لا يعني أن تكون وحدك المتكلم، وهي نقطة تظهر بوضوح الأسلوب الذي يستخدمه تود ويليامزسون عندما يعلم تشجيع الأسئلة حيث ترمى كرة من الورق أو غيره - تسمى كرة الحوار- إلى الشخص الذي يتكلم ويتم نقل الكرة إلى كل متكلم جديد، وفي هذه الحالة يكون وعي المتدربين بتسلسل الكلام أكبر وانتباههم أوضح.

يقول ويليامزسون "إننا نعلم الناس أن يطرحوا أسئلة مفتوحة (لا تكفي الإجابة عليها بنعم أو لا)، فأنت تريد من الزبائن أن يخبروك عن احتياجاتهم ولذا إن كنت تمسك الكرة معظم الوقت، فإن ذلك يعني أننا لا نقوم بعمل جيد في مجال معرفة الشخص الذي نحاول أن نبيعه خدماتنا".
هذا التمرين سيساعد المتدربين على البيع والخدمة والتعود على الأسئلة المفتوحة ليسمحوا للزبائن التحدث عن حاجتهم وطلباتهم.

تمرين 72

دعهم يختارون

اختيار التدريبات يساعد المتدربين على الشعور بالثقة والمشاركة في عملية التعلم



من المهم جداً أن نمنح المشاركين الفرصة والقدرة على الاختيار، فعلى سبيل المثال يمكننا تحديد عدة مواقف وترك المجال للمشاركين لاختيار الموقف التي يودون دراسته واتخاذ القرار بشأنه.

ولعله من المستحيل فعلاً أن تتمكن من أن تختار بنفسك تمرين أو حالة دراسية واحدة تحظى بالقبول لدى كل المشاركين في الدورة، ولكن بتوفير ثلاث أو أربع أنشطة ثم ترك المجال للمشاركين كي يختاروا من بينها تكون قد منحتهم الفرصة لانتقاء ما يرونه مميزاً ومثيراً وقادراً على تحفيزهم بشكل شخصي.

إن من الرائع فعلاً أن يشعر المدرب بمدى اهتمام المشاركين في الدورة ورغبتهم الأكيدة في المشاركة الفعالة في كل أنشطتها، وأنهم متواجدون هناك لأنهم يرغبون بذلك وليس لأنه يجب عليهم ذلك. ويمكننا أن نحقق ذلك من خلال منح المشاركين قدراً من التحكم والسيطرة بمسار الأمور، ويمكننا أن نحسن الطريقة والأسلوب اللذين نوجد من خلالهما بيئة تعليمية ناجحة ومن ثم نحصل على نتائج أفضل من المتدربين.

تمرين 75

أسلوب الحــديث للكبــار

على المدرب أثناء حديثه مع المجموعة التي يقوم بتدريبها (وخاصة المراحل الأولى للبرنامج) أن يحاول استخدام بعض الأساليب والعبارات الفعالة حتى ينجح في استمالة المتدربين وجعلهم أكثر تقبلاً لقيادته.

١- أكثر من استخدام كلمات "الرغبة" أو "التمني"

"أرغب"، "أود" "أحب" "أن تتاح لي الفرصة للتعرف عليكم جميعاً". "أتمنى أن تشعروا.

٢- أظهر الاحترام والتقدير "شكراً على جهودكم هنا"، "أرجو أن تساهموا معنا بخبرتكم".

٣- انتق عباراتك وكلماتك عند توجيه النصح أو التعليمات، ويفضل أن يكون ذلك بأسلوب غير مباشر.

"أود البدء بسؤالكم ....".

"دعوني أشارككم (بدلاً من إخباركم) الكيفية المفترضة لأداء هذه الأمور".

"اسمحوا لي أن أبدي وجهة نظر مختلفة".

"أقترح عليكم أن تفكروا بالطريقة الأخرى التالية.......................".

٤- اذكر الأشياء الإيجابية فيما يتعلق بوجهات نظر المشاركين المغايرة أو المناقضة.

"طرحتم أفكاراً جميلة وفيها كثير من الوجاهة والإبداع ومن المثير حقاً بالنسبة لي أن أحاول مناقشة هذه الأفكار معكم". "إنه من المهم جداً أن تكون لدينا مجموعة متنوعة من وجهات النظر المتباينة".

٥- اسمح بجلب القهوة والشاي والأكلات الخفيفة إلى القاعة، فهذا سيكسر الحواجز ويوجد جواً غير رسمي يشجع التعلم.

٦- أخبرهم عما ستحدثهم عنه "سوف تحصلون على الكثير من المعطيات والمدخلات في هذا البرنامج وأهمها ما يلي: ...." "أرغب في قضاء معظم أوقات اليوم في استكشاف الكيفية التي ستعالجون بها الأمور التالية.........؟

١- قل لهم ماذا ستقول لهم.
٢- ثم قل لهم.
٣- ثم قل لهم ما قلت لهم

تمرين 76

خمس طرق لقتل المشاركة فتجنبها





ابتعد عن تكوين العلاقات الشخصية مع المتدربين



لا تهتم بالمشاركين



افترض أنهم يفهمون النظريات



انتقد المخطئ



اجعل المشاركين يشعرون بالغباء عندما يسألون

تمرين 77

الخطوات الخمس للتقديم الجيد



اعرف الجمهور وحدد الأهداف



أحسن الإعداد الإداري





حدد خطة طرح الموضوع وتفاصيله وتمارينه



كن مرناً ولاتتحدث طوال الوقت



دع الجمهور يكتب ما تعلم وراجعه عند النهاية



الخروج عن الموضوع

تمرين 78

مشاكل وحلول

فيما يلي قائمة تضم العديد من المواقف التي تنطوي على مشكلات يمكن أن تحدث في برامج التدريب أو قاعات التعليم.

كيف ستعالجها كمدرب أو معلم ؟

اطلب من كل فريق (٣ إلى ٤ أشخاص) اختيار ٣ إلى ٤ مشاكل واقتراح حلول لها . ثم أعطهم ١٠ دقائق للنقاش في فرقهم. ثم أعط كل فريق ٥ دقائق لعرض تقريرهم حول اقتراح الحلول المناسبة لهذه المشاكل.

1. احتكار أحد المشاركين للمناقشات .
2. خروج أحد المشاركين بشكل مطول عن موضوع المناقشة .
3. إصرار أحد المشاركين على الحديث الجانبي مع مشارك آخر .
4. المقاطعة المستمرة للجلسة من خلال إطلاق أحد المشاركين للنكات .
5. إعراب أحد المشاركين عن معارضته بقوة ورفضه الشديد لما يقوله المدرب أو المعلم .
6. ممارسة أحد المشاركين لتصرفات تفقد الآخرين القدرة على الانتباه والتركيز (مثل الدق بالقلم على الطاولة، أو ثني الأوراق على نحو يحدث بعض الضوضاء .... الخ)
7. انصراف أحد المشاركين عن الجلسة والانخراط في ممارسة أعمال أخرى لا علاقة لها بموضوع الجلسة .
8. عدم التزام بعض المشاركين بالجدول الزمني والمواعيد ، فنجد بعضهم يصل متأخراً أو يدخل إلى قاعة الدرس ويخرج منها كما يحلو له خلال الجلسة التدريبية .
9. إحجام أحد المشاركين الكامل عن المشاركة أثناء المناقشات .
10. امتناع أحد المشاركين عن أداء التمارين والتكليفات التي يكلف بها المشاركون أثناء الدرس أو الجلسة التدريبية ، وكذلك عدم أداء الفروض المقرر إنجازها في البيت .

الحلول للمـــشـــاكل

فيما يلي نقدم لك بعض الحلول المقترحة والتي يمكن اعتمادها في مثل هذه المواقف والحالات:

١ - الاحتكار

- قاطع بأدب وقم بتلخيص وجهة نظر المشارك (استماع إيجابي) ، ثم انتقل بعد ذلك لمشارك آخر أو نقطة أخرى.
- اطلب من الآخرين الإدلاء بدلوهم.
- اطلب من المشارك الانتظار لحين بدء فترة الراحة حيث يمكنك استكمال المناقشة والتعليق معه حول ما يطرحه.

٢ - الخروج المستفيض عن موضوع المناقشة

- اطلب من المشارك الانتظار لحين الوصول إلى تلك النقاط في البرنامج.
- قم بتلخيص وجهة نظر المشارك ثم انتقل بعد ذلك لنقطة أخرى أو مشارك آخر.
- اذكر بصراحة ووضوح أن ما يقال الآن هو خارج الموضوع ويعالج قضية مختلفة تماماً، وأعد ذكر هدف المناقشة والغرض منها ، ثم اطلب مشاركة الآخرين فيما له صلة بهذا الهدف.

٣- المحادثات الجانبية الخاصة

- استخدم الوسائل والأساليب غير اللفظية لاستعادة انتباه واهتمام المنخرطين في مثل هذه المحادثات (مثل التواصل البصري عبر تلاقي النظرات معهم أو التحرك أو الاقتراب منهم أكثر).
- اطرح سؤالاً على أحد هؤلاء المشاركين المنشغلين بالأحاديث الخاصة (احرص على ذكر اسم المشارك أولاً).
- اطلب منهم مباشرة التوقف عن الحديث (ويفضل أن يكون ذلك بشكل خاص معهم إذا أمكن).
- الصمت تماماً إلى أن يتوقف الحديث الجانبي.

٤- إلقاء النكات

- اطلب بشكل خاص من المشارك (أثناء فترة الراحة) تقليل النكات .
- استأنف الحديث مباشرة عقب المقاطعة التي ألقيت فيها النكات (وحاول أن تكون جاداً لأقصى درجة ممكنة) .

٥- تشتيت الانتباه وعدم التركيز

- الجأ إلى استخدام الوسائل غير اللفظية لتأمين أكبر قدر من الانتباه والتركيز من جانب المشاركين (على سبيل المثال الإبقاء على التواصل البصري عبر تلاقي النظرات) .
- تجاهل ما يحدث في حال كان السلوك الذي يقوم به المشارك غير مؤثر على درجة انتباه وتركيز الحاضرين .
- اطلب سراً من المشارك التوقف عما يقوم به .

٦- الانخراط في أعمال خاصة

- استخدم وسائل وأساليب غير لفظية لإثارة انتباه المشارك .
- في حال كان هناك نشاط جماعي يجري تنفيذه ، اطلب من الجميع المشاركة .
- تجاهل سلوك المشارك غير الملتزم طالما أنه لا يؤثر سلباً على الآخرين .
- اطلب سراً من هذا الشخص المشاركة بفاعلية وإيجابية في البرنامج .

٧- الجداول الزمنية والمواعيد

- تجاهل السلوك غير الملتزم .
- تمسك بالجدول الزمني والمواعيد المقررة ، ولا تجعل الجميع يعانون بسبب تأخر أو تكاسل بعض المشاركين .
- احرص على تذكير المشاركين بالمواعيد الزمنية (واكتبها على ورقة كبيرة وعلقها) .
- اطلب سراً من هذا الشخص إظهار مزيد من الالتزام بالجداول الزمنية ليس فقط من أجلك ولكن مراعاة للآخرين .



٨- عدم المشاركة

- استخدم الوسائل والطرق غير اللفظية لجذب الشخص وحثه على المشاركة في النقاش .
- اطرح عليه أسئلة مباشرة ولكن من غير أن تمثل إحراجاً له .
- تحدث مع هذا الشخص خلال فترات الاستراحة .
- اطلب من هذا المشارك القيام بدور القائد في أحد أنشطة الفرق الصغيرة .
- اترك هذه النوعية من المشاركين لحالها . (يجب أن نعلم أن عدم مشاركتهم لا تعني أبداً أنهم لا يتعلمون) .

٩- عدم أداء المهام أو الواجبات داخل الصف أو خارجه

- أعد التأكيد على الهدف من المهام والتكليفات والفروض (سواء للصف بالكامل أو لكل مشارك على حدة) .
- تجاهل هذا السلوك غير الملتزم .
- أعد باختصار أو لخص الدروس المتعلمة والمستفادة من المهام والواجبات حتى لا تفوت المشاركين المقصرين أو المهملين .
- احرص على استعمال تمارين مشوقة .
- استعمل التمارين التي تكشف للإنسان شخصيته فالناس تحب ذلك كثيراً .

تمرين 79

نقاط قادمة

أسلوب لعدم الخروج عن الموضوع

تعلق المدربة جين ريل ورقة فارغة على الحائط أثناء إعطاء الدورات وتكتب لها عنواناً هو "نقاط قادمة" وتكتب على الورقة الأسئلة التي تصدر عن المشاركين وتتعلق بأجزاء قادمة من الدورة كي تستخدمها كرابط أو جسر للانتقال لموضوع آخر وحتى لا تنسى تغطية ما سأل عنه الحضور في وقت لاحق. إنه أسلوب رائع يعترف بمشاركات الحضور ويظهر لهم أن المحاضر أو المدرب يهتم بما يقولونه.



تمرين 80

قضايا مؤجلة

إجابة الأسئلة غير ذات العلاقة

لا تؤدي الأسئلة التي ليس لها علاقة مباشرة بموضوع الدورة إلى إخراجك عن موضوعك فقط، ولكنها تشتت تركيز المشاركين في الدورة أيضاً ولذا ننصحك بالاستعداد لمثل هذه الأسئلة في بداية الدورة.

حضر لوحة كبيرة واجعل عنوانها "القضايا المؤجلة". وزع على المشاركين أوراق صفراء لاصقة Post it وعندما يثار موضوع ليس له علاقة بالدورة أو الدرس اطلب من المشارك أن يكتب ملاحظته أو سؤاله ويلصقه على اللوحة ثم قم بالإجابة على هذه الأسئلة بصورة شخصية في وقت الراحة أو بعد انتهاء المحاضرة أو قبل بداية المحاضرة في اليوم التالي.



تشجيع التعلم والمشاركة

الفصل الأول
الاستماع والانتباه

الفصل الثاني
التغيير والمقاومة

الفصل الثالث
تشجيع المشاركة

الفصل الرابع
مهارات الاتصال

الفصل الخامس
التحفيز



الاستماع والانتباه

تمرين 83

الاستماع النشط

المشاركون بحاجة لمعرفة الفرق بين السماع والاستماع



المدربة أرلين بيرمان تريد أن يركز المشاركون معها في الدورة على الاستماع النشط بدلاً من مجرد إصغاء السمع، وتقوم بتوضيح الفرق بين الاستماع النشط والإصغاء فقط باستعمال التمرين التالي: تطلب بيرمان من أحد المشاركين إدارة ظهره للآخرين وإعطاء تعليمات شفوية لكيفية رسم شكل ما يتخيله في ذهنه بعد أن رآه لفترة ثوانٍ فقط على ورقة ولا يحق للمتلقي الكلام أو طرح الأسئلة، وبعد الانتهاء من ذلك تطلب من المتحدث أن يكرر نفس الشيء ولكن أثناء رؤيته للرسم أمامه طوال فترة الشرح، ومن حق المتلقي أن يسأل كما يشاء لكن دون أن يرى الرسم الأصلي. ثم توزع الرسمتين اللتين رسمهما المتلقي على مجموعات صغيرة ويُطلب من الناس تحديد أي الشكلين رُسم بشكل أصح. وفي الغالب يختار الناس الشكل الثاني، فتظهر لهم بذلك أهمية الاستماع النشط.



الفصل الثاني

التغيير والمقاومة

تمرين 85

الطلبات الغريبة

الطلبات غير المعتادة تقلل المقاومة للأساليب الجديدة

عندما صممت شركة مطاعم (تاكو بيل) برنامجاً جديداً لتدريب المدراء أدركت مصممة برنامج التدريب شارلين ديربي أنها بحاجة لإيجاد طرق لإقناع المتدربين بكفاءة المدرسين قبل أن يبدؤوا بتدريس البرنامج. تقول ديربي "تضمن البرنامج العديد من النقاط الجديدة وكان فيه تضارب مع البرامج السابقة والتي اعتمدت على المحاضرة والجداول أو التمارين الكتابية".

وتضيف "توقعنا أن لا يقتنع المشاركون بجزء من نظرية الإدارة التي سنعرضها عليهم، وتوقعنا أن يلغي المدرسون بعض أساليب التدريب السابقة وبالذات بعض الوسائل العملية وهكذا كان لا بد من البحث عن طريقة لإقناع الجميع بأن البرنامج الجديد يتطلب تقبل التغيير.

توصلت ديربي إلى الفكرة التالية: قالت للمشاركين في بداية الجلسة الأولى أن عليهم قبل أن ينظروا في مواصفات البرنامج الجديد أن يسترخوا قائلة لهم "استرخوا ولنتدرب كما نفعل في كاليفورنيا"، وطلبت منهم أن ينزعوا أحذيتهم.

خلع البعض حذاءه وبقى البعض الآخر منتعلاً إياه. وواصلت ديربي الشرح والتقديم كأن شيئاً لم يكن. وبعد الاطلاع على المواد وبرنامج الدورة سألتهم عن شعورهم عندما طلبت منهم نزع أحذيتهم. أجاب البعض أنهم لم يشعروا براحة في ذلك فامتنعوا عن خلعها. وقالت إحدى المتدربات التقليديات أنها لا تبالي بما يفعلونه في كاليفورنيا، وقالت أخرى أنها تماشت مع الفكرة لفضولها لكنها شعرت بعدم الراحة فأعادت لبس الحذاء. لخصت ديربي الموضوع للحضور بعرض النقاط التالية:

- **سيستخدم المدرسون خلال الدورة أساليب تعليم تجريبية قد لا يشعر المتدربون بالراحة معها. وقد تكون ردة فعلهم تجاهها مشابهة لردة فعلهم تجاه طلب نزع أحذيتهم. (لا أشعر بالراحة مع هذا الأسلوب). لكن الشعور بالراحة سوف يزداد مع الاستخدام والثقة بنجاح الأسلوب.**

- **سيطلب من المشاركين تجربة سلوكيات إدارية جديدة خلال الدورة. وقد تكون ردة فعلهم تجاهها مشابهة لردة الفعل على طلب خلع الحذاء. (لا تستطيع أن تطلب مني أن أدير عملي بهذه الطريقة الجديدة). مهمة المدرب في هذه الحالة التغلب على المقاومة وإيجاد بيئة تسمح بتجربة مهاراتنا الجديدة.**

- **قد يجرب المشاركون المهارات الجديدة في الفصل ولكن يعودون إلى أنماط السلوك القديمة عندما يحسون بالضغط النفسي لذا فإن من واجب المدرب أن يضمن استمرار بيئة مؤيدة له طوال مدة الدورة.**



تشجيع المشاركة

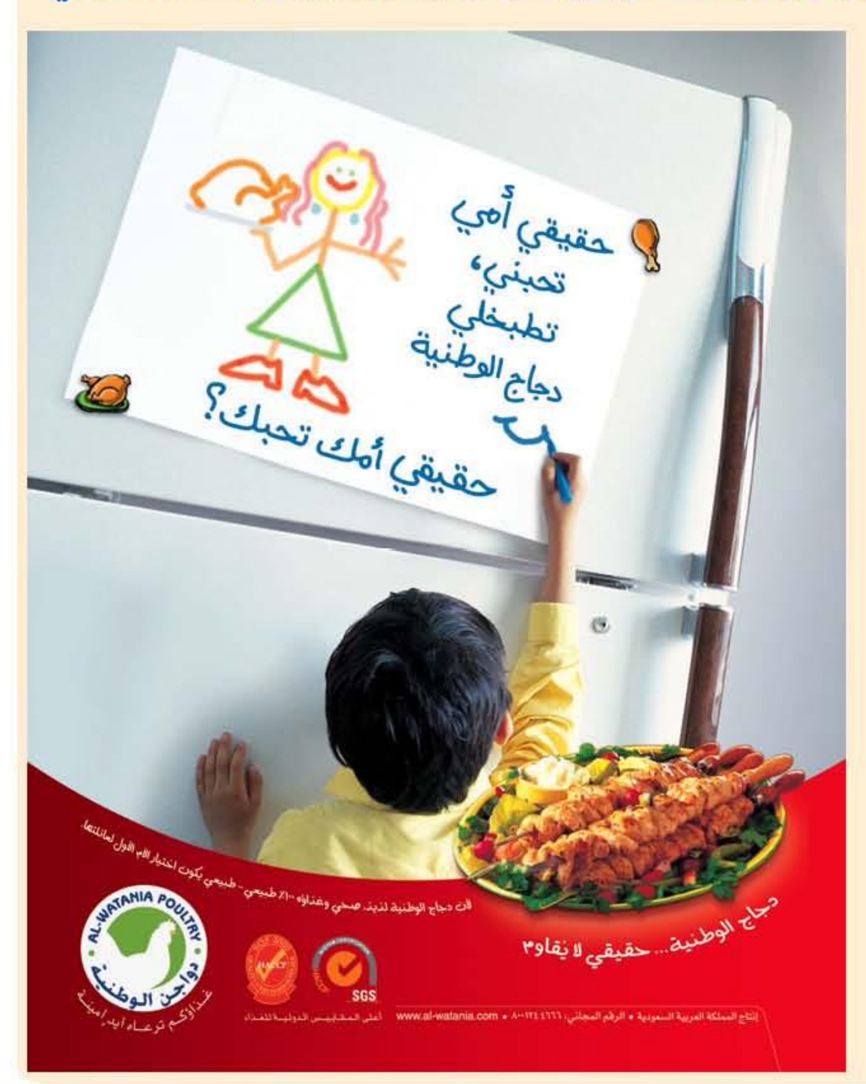
تمرين 96

إعلان لمدة دقيقة

كتابة إعلانات مختصرة تجعل المشاركين يركزون على احتياجات الزبائن

تساعد كتابة إعلان لمدة دقيقة عن أحد منتجات الشركة المتدرب على التفكير في أهم مميزات وفوائد المنتج من وجهة نظر الزبون.

يستخدم بيل فيستر كتالوج شركته كنقطة بداية لمساعدة البائعين على كتابة الإعلان حيث يوجد على الغلاف الداخلي الأمامي صفحة بعنوان "١٠ أسباب تدعوك لشراء منتجاتنا" ثم بعد أن يقرأ المشاركون هذه الصفحة ويناقشوا النقاط الواردة فيها يقسم فيستر المتدربين إلى مجموعات ثنائية ويطلب من كل فريق أن يكتب نصاً لإعلان في التلفزيون أو الراديو لمدة دقيقة واحدة من وحي المنطق الموجود في كتالوج الشركة. وهكذا يساهم هذا الإعلان المختصر في جعل المشاركين يركزون على النقاط الهامة في المنتج أو الخدمة وعادة ما تكون الإعلانات بأسلوب الغناء أو التمثيل أو القراءة.

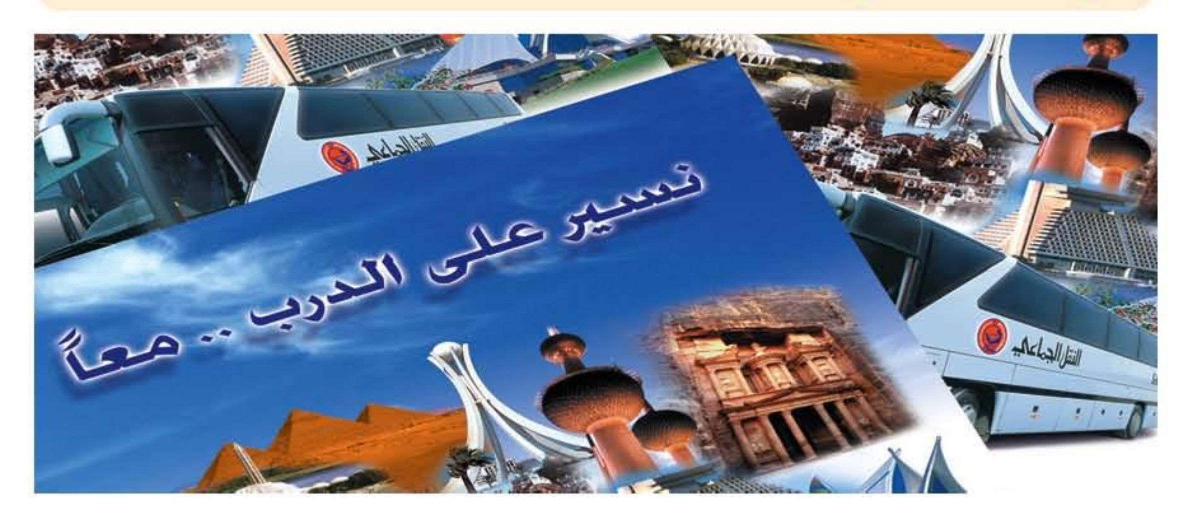


تمرين 102

تصميم المطوية

ضع المشاركين مكان المسوقين كي تنمي معرفتهم بالمنتج

يساعد المدرب «لاري إكتون» المشاركين على تحسين معرفتهم بالمنتجات التي يبيعونها عبر جعلهم يصممون مطوية تعلن للزبائن عن مزايا وفوائد المنتج الجديد. وبعد أن ينهوا تصميم المطوية يكونون قد توصلوا لفهم أفضل للمعلومات التي يحتاجونها في عملية بيع وخدمة ذلك المنتج.



تمرين 103

مشاعر حقيقية

الزبائن يعطون المتدربين تجربتهم الحقيقية

قد يكون من الصعب مناقشة شعور أو ردة فعل الزبائن بطريقة واقعية في الفصل، ولهذا السبب تدعو المدربة «تريسي كودن» مجموعة من الناس من عملاء أو متطوعين من غير المشاركين في الدورة ومن الذين لديهم تجربة سلبية أو إيجابية في القضية المطروحة، وباستخدام هذه الاستراتيجية يحصل المشاركون على معلومات مباشرة عن مشاعر الناس وأفعالهم والنتائج في مواقف حقيقية، ثم تقوم المدربة بإدارة الحوار بناءً على الحقائق لا الأوهام والتصورات، ولا يضيع الحضور الوقت في تصور مواقف لا تحدث في "العالم الحقيقي".

تمرين 104

معلومات المتدربين

المتدربون يعطون خلاصة تجربتهم ورأيهم

يمكن أن تحول المعلومات الموجودة لدى المتدربين حول المنتج بسهولة إلى تمرين "تعلم من الممارسة"، فعلى سبيل المثال، تستغل المدربة «مارثا كرزيك» خبرة المتدربين بأن تطلب منهم أن يفكروا سوياً ويعدوا قائمة بمميزات وفوائد المنتجات التي يبيعونها، وتقديم دليل على تلك المميزات والفوائد ثم ترتيب البنود حسب الأهمية. وبعد أن تفعل كل المجموعات ذلك، تجمع المعلومات وتدمجها وتستخدمها كدليل للمنتج للموظفين الجدد في المنظمة، ويمثل التمرين مراجعة للمعلومات وتستفيد المنظمة من خبرتهم وتنقلها للآخرين.

تمرين 105

لمعلوماتك

لوحة "لمعلوماتك" تشكل مكاناً ممتازاً لدمج أفكار المشاركين

تشجع قائمة «لمعلوماتك» FYI (For Your Information) المتدربين على مشاركة الآخرين بمعلوماتهم ونصائحهم المفيدة.

والطريقة باختصار أن تعلق لوحة بعنوان "لمعلوماتك" في بداية ورشة العمل ثم تقوم بتشجيع المتدربين على الكتابة فيها أثناء الدورة، فمثلاً قد يكتبون اسم كتاب أو بحث أو إجراء وظيفي استفادوا منه وبعد البرنامج أعد طباعة القائمة وأرسلها للمشاركين مع المواد الأخرى.

سجل مشاركتك الخاصة في قائمة "لمعلوماتك" عبر وضع أسماء كتب ذات علاقة بالموضوع أو قصاصات أخبار من الصحف أو مقالات ذات علاقة بموضوع الدورة في جدول "مراجع مفيدة" تضعه بجانب القائمة.



مـــــهـــــارات الاتـــصــــــال

Communication Skills

تمرين 109

البس المعطف

عاملان هامان للاتصالات الجيدة: التعليمات الواضحة والتغذية الاسترجاعية القوية

جرب "تمرين المعطف" لإيضاح عدم سهولة أي شيء في المرة الأولى. تطلب «نانسي بوغ» متطوعة لتقوم بتعليم «نانسي» كيف ترتدي معطفاً لأول مرة في حياتها، وتتخيل المتدربة أنها تعطي «نانسي» الإرشادات شفوياً فقط دون أن تشرح لها عملياً.



قد يبدو ذلك سهلاً، ولكن مع بدء إعطاء المتطوعة لتعليمات مثل "احملي المعطف"، تبدأ المدربة بعمل ما تطلبه المتطوعة ولكن بطريقة غير اعتيادية، كأن تحمل المعطف من يده أو من كتفه على سبيل المثال. أو تستجيب لأمر مثل: "أدخلي يدك في الكم" بإدخال يدها من الناحية الأخرى من الكم.

إذا يئست المتطوعة اسمح لها بأن تطلب المساعدة من الطلاب. إنها تجربة ممتعة وتعطي مثالاً رائعاً على الحاجة إلى إعطاء تعليمات واضحة وطلب الرأي من المشاركين (التغذية الاسترجاعية) أثناء التنفيذ.



التحفيز

تمرين 119

ثمان طرق لشد الانتباه



وصف الحدث (صف حدثاً أو حادثاً أو قصة)

2

رفع الأيدي (اسأل أسئلة تتطلب رفع الأيدي)

3

توجيه الأسئلة (وجه الأسئلة للجمهور)

4

بذل الوعود (أعط وعوداً بأنهم سيتعلمون معلومة أو مهارة هامة)

5

إشاعة المرح (استعمل النكات وامزح مع الجمهور بأدب)

6

الجمل التحفيزية أو الإستثارية (مثلاً : سأتحدى الجميع أن يحل هذه المشكلة خلال ١٠ دقائق)

7

الإحصائيات غير العادية (مثلا : نسبة الإبداع لدى الأطفال تنزل من ٩٠٪ إلى ١٠ ٪ خلال سنة واحدة بعد دخولهم المدرسة)

8

المساعدات المرئية (استعمل الشفافيات والكمبيوتر واللوح وغيرها من الوسائل البصرية) .

تمرين 120

خمسة طرق لقتل الحوافز للتعلم

المبدأ الرئيسي : التعلم يتناسب طردياً مع الحوافز لدى المتعلم

التعريف الرئيسي : الحافز هو الدافع داخل الإنسان الذي يحركه نحو العمل

1

اجعل................................الشخصية قليلة مع المشاركين

2

لا تشجع .... من الحضور

3

....أي تصرف خاطيء من الحضور

4

اجعلهم يشعرون بالـ......................عندما يسألون أثناء الدرس

5

افترض أن المشاركين سيفهمون بسرعة ما تعلموه منك ولذلك

لا تعط...



إجابة التمرين (2 - 39) الاستعداد

١- الحاجات
٢- الأهداف
• يعرفوا
• يشعروا
• يفعلوا

٣- معلومات
٤- بدايتك
أ- الانتباه
ب- الموضوع
ج- صلب

٥- إعداد
أ- النقاط
ب ١- العرض
ب ٢- مشاركة
ب٣- السابقة
ب٤- الانتقال

٦- العملية
أ- الشخصية
ب- التطبيق
٧- القادم
٨- جهز
٩- ترتيبات

إجابة التمرين 120

١- صلاتك
٢- المشاركة
٣- انقد
٤- غباء
٥- أمثلة

إجابة التمرين 121

١- الحاجة
٢- الشخصي
٣- الاهتمام
٤- واقعية
٥- امدح
٦- التنافس
٧- متحمساً
٨- الأهداف
٩- الرغبات
١٠- العلاقات
١١- الاختيار

إجابة التمرين 125 (اختبار قواعد استعمال الشفافيات)

١- الكلمات
٢- الصور
٣- ألوان
٤- واحدة
٥- غط أو أخف
٦- ٢٠ إلى ٤٠
٧- الكتابة
٨- نوعين
٩- علامة
١٠- ستة
١١- الخلفية
١٢- شفافية
١٣- خطوطاً

تمرين 122

كيف يمكن إثارة الدوافع للمشاركة لدى الكبار

1. توضيح الحاجة والفائدة، والأهداف البعيدة.
2. تنمية الشعور بالمسؤولية الشخصية لديهم وتحقيق حاجاتهم.
3. ربط الخبرات التعليمية بالحياة اليومية.
4. تنمية المنافسة الشريفة والروابط الشخصية بينهم.
5. كن أنت متحمساً وحافظ على الإثارة لديهم.
6. امنحهم فرصة الاختيار (للمواد ، أو المواضيع المطروحة).





طرق التدريب والتعليم

الفصل الأول
الوسائل السمعية والبصرية

الفصل الثاني
الألغاز

الفصل الثالث
الألعاب والتمارين

الفصل الرابع
المحاكاة

الفصل الخامس
طرق تدريبية



الوسائل السمعية والبصرية

تمرين 124

عشرة أسباب لاستعمال المساعدات المرئية

1. جذب الاهتمام والمحافظة عليه
2. تقوية الأفكار الرئيسية
3. تأكيد الكلمات المنطوقة
4. الحد من عوامل سوء الفهم



5. زيادة التذكر
6. إضافة لمسات فنية
7. توفير الوقت
8. المساعدة في تنظيم أفكار المدرب
9. التأكد من تغطية النقاط الجوهرية
10. تدعيم الثقة بالنفس للمدرب

تمرين 125

اختبار قواعد استعمال الشفافيات

إرشادات : املأ الفراغ فيما يلي : (الإجابة في آخر الكتاب)

1. اختـــر.. بعناية
2. استعمل.. مع الكلمات
3. استعمل عدة..
4. فكـــرة.. لكل شفافية
5. .... بعض الشفافية أو أبرز بعض ما فيها
6. شفافية جديدة كل .... ثانية
7. تجنب .... العمودية
8. لا تستعمل أكثر من.. للخطوط
9. ضع... أمام كل نقطة جديدة
10. استعمل قانون الـ .... أقدام
11. استعمل اللون المناسب لل..
12. ضع.. فوق الشفافية للمواد المعقدة
13. لا تستعمل .... صعبة القراءة

الإجابة في صفحة ....

إجابة التمرين (2 - 39) الاستعداد

١- الحاجات
٢- الأهداف
- يعرفوا
- يشعروا
- يفعلوا

٣- معلومات
٤- بدايتك
أ- الانتباه
ب- الموضوع
ج- صلب

٥- إعداد
أ- النقاط
ب ١- العرض
ب ٢- مشاركة
ب٣- السابقة
ب٤- الانتقال

٦- العملية
أ- الشخصية
ب- التطبيق
٧- القادم
٨- جهز
٩- ترتيبات

إجابة التمرين 120

١- صلاتك
٢- المشاركة
٣- انقد
٤- غباء
٥- أمثلة

إجابة التمرين 121

١- الحاجة
٢- الشخصي
٣- الاهتمام
٤- واقعية
٥- امدح
٦- التنافس
٧- متحمساً
٨- الأهداف
٩- الرغبات
١٠- العلاقات
١١- الاختيار

إجابة التمرين 125 (اختبار قواعد استعمال الشفافيات)

١- الكلمات
٢- الصور
٣- ألوان
٤- واحدة
٥- غط أو أخف
٦- ٢٠ إلى ٤٠
٧- الكتابة
٨- نوعين
٩- علامة
١٠- ستة
١١- الخلفية
١٢- شفافية
١٣- خطوطاً

تمرين 126

فائدة استعمال الألوان

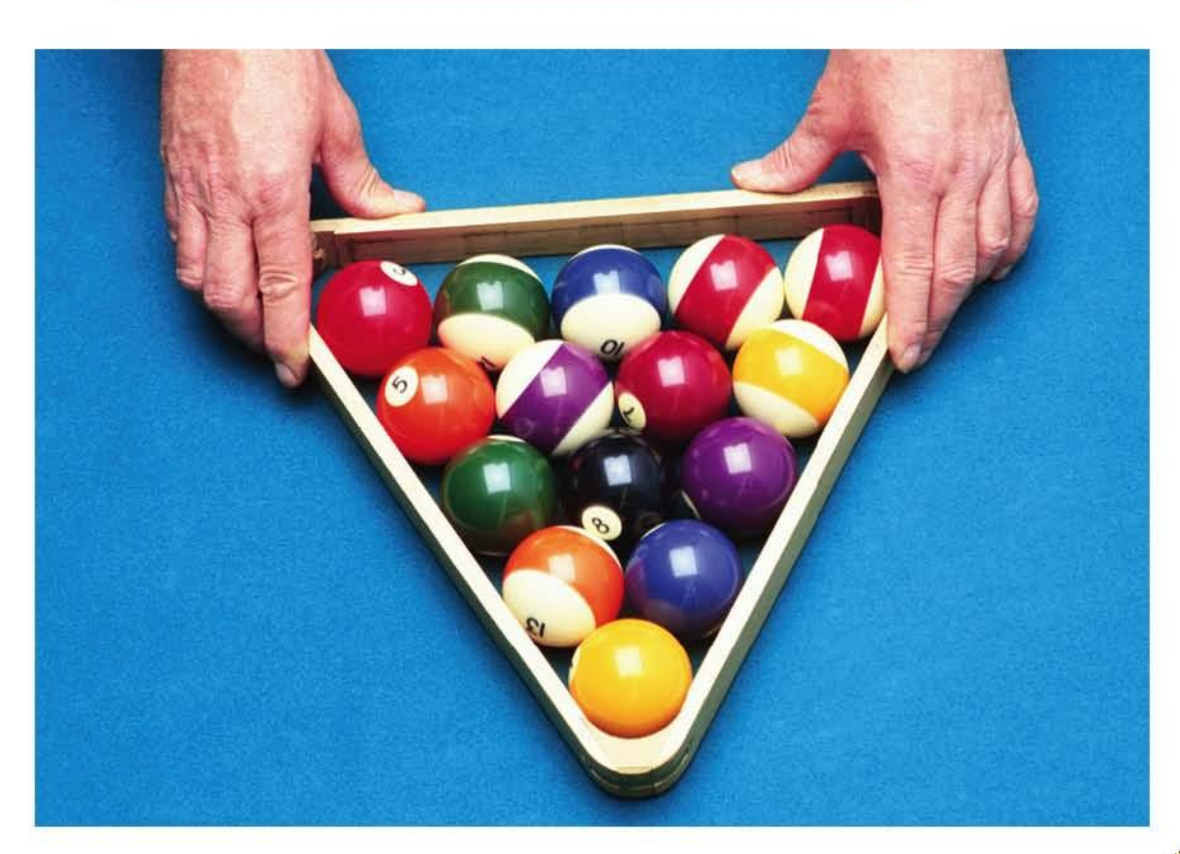
1 ترفع نسبة التعلم والتذكر ما بين ٥٥ إلى ٧٨٪.



2 تزيد الفهم بنسبة ٧٣٪ .

3 تزيد الرغبة في القراءة بنسبة ٨٠٪ .

4 ترفع نسبة المبيعات أو قبول الأفكار ما بين ٥٠ إلى ٨٥٪ .



الأسئلة السبع لفاعلية الوسائل المرئية




هل الوسيلة واضحة أم تؤذي العين ؟



هل يمكن فهم الكتابة فيها وتعبيرات الصور ؟



هل تعرض فكرة واحدة فقط ؟





هل هي مناسبة للشرح ؟



هل تشد الاهتمام ؟ وهل فيها إبداع؟



هل تتميز بالبساطة ؟ أم هي مملوءة بالكلمات والصور وليس فيها فراغات؟



هل تتميز بالدقة اللغوية والفنية ؟